

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen finden und binden

Teil 2: Wie Sie gutes Personal langfristig binden Vier Faktoren für mehr Mitarbeiterzufriedenheit

Fachkräftemangel und der demografische Wandel machen sich auch in Anwalts- und Steuerberaterkanzleien bemerkbar: Es wird immer schwieriger, gute und passende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden. In [Teil 1](#) des Schweitzer Themas „Recruiting“ haben Sie Tipps erhalten, wie Sie neues Personal finden. Erfahren Sie hier, wie Sie sie langfristig binden.

Mitarbeiterzufriedenheit:
Sie haben es in der Hand

Aus zwei Gründen ist es noch wichtiger, die vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig zu binden und – salopp gesagt – „bei Laune“ zu halten. Erstens verlieren Sie durch den Weggang eines unzufriedenen Mitarbeiters bzw. einer unzufriedenen Mitarbeiterin wertvolles Know-how und einen gleichwertigen Ersatz zu finden, ist langwierig und teuer. Zweitens hat unzufriedenes Personal einen unmittelbaren Einfluss auf die Produktivität Ihrer Kanzlei. Nur wer gern zur Arbeit kommt, gibt auch volle Leistung. Die gute Nachricht: Sie haben es zum größten Teil selbst in der Hand, ob Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zufrieden sind oder nicht.

Die vier wichtigsten Faktoren, warum Menschen ihren Arbeitsplatz schätzen

Faktor 1: Seien Sie ein guter Chef/eine gute Chefin

Laut einer Studie von gehalt.de 2019 ist mit 45 Prozent der Nennungen der häufigste Grund für eine Kündigung „zu wenig Wertschätzung durch den Chef“. Hinterfragen Sie sich also einmal ehrlich und kritisch „Wie gern wäre ich Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter in meiner eigenen Kanzlei?“ Hier ein paar Anregungen zum Nachdenken:

Achten Sie
auf Ihre Ausstrahlung

Gehe ich jeden Tag aufs Neue hochmotiviert in die Kanzlei und strahle Freude aus? Wenn Sie häufig gestresst wirken, sich keine Zeit nehmen, um ein paar nette Worte mit den Teammitgliedern zu wechseln, Telefonate mit „lästigen“ Mandanten abwimmeln lassen, brauchen Sie sich nicht wundern, wenn die Stimmung im Keller ist. Ihre Stimmung strahlt durch das ganze Büro – und je kleiner die Kanzlei, desto höher ist die Strahlkraft.

Zeigen Sie Interesse an
Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Weiß ich, was mein Team gerade bewegt und – vor allem – interessiert es mich auch? Wenn Sie sich nicht für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interessieren, tun diese es umgekehrt auch nicht. Dann beschränkt sich der Einsatz auf die vereinbarte Arbeitszeit und das Engagement auf das Notwendigste. Denn warum sollte sich eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter für jemanden anstrengen, der sie oder ihn nicht wertschätzt?

Sehe ich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als wertvolles Kapital oder als notwendige Kosten? Kapital wird vermehrt, Kosten will man senken. Die Einstellung macht einen riesigen Unterschied, wie Sie Ihr Personal behandeln. Kleiner Tipp: Benennen Sie (zumindest gedanklich) die BWA-Position Personalkosten in Mitarbeiterereinkommen um.

Mitarbeiterführung
ist eine Kunst

Was lernen meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fachlich und menschlich von mir? Und zwar jeden Tag. Wissen so weiter zu geben, dass es andere verstehen und annehmen können, ist eine Kunst. MitarbeiterInnen beschäftigen kann jeder, MitarbeiterInnen führen die wenigsten. Dabei ist das Rechts- bzw. Fachgebiet genauso wichtig, wie die Worte Bitte, Danke und Gern.

So vermeiden Sie
Demotivation

Wann habe ich zuletzt ein Lob ausgesprochen? Wenn AnwältInnen und SteuerberaterInnen ein Teammitglied ins Büro rufen, dann meistens, weil sie einen Fehler entdeckt haben. Über Fehler wird ausführlich gesprochen, das Gute bleibt als Selbstverständlichkeit unkommentiert. Oft geht es bei Mitarbeiterführung gar nicht um Motivation, sondern darum Demotivation zu vermeiden.

Entscheidend ist die
relative Höhe des Gehalts

Faktor 2: Schaffen Sie eine transparente Gehaltsstruktur

Kündigungsgrund Nr. 2 ist mit 41 Prozent der Nennungen ein zu niedriges Gehalt und passend dazu Nr. 3 mit 38 Prozent ein besseres Angebot von einem anderen Arbeitgeber.

An dieser Stelle geht es nicht um die absolute Gehaltshöhe, sondern die Wahrnehmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Glücksforscher haben herausgefunden, dass bei der Zufriedenheit mit dem Gehalt, die relative Höhe eine wichtigere Rolle spielt als die absolute. Das heißt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vergleichen sich mit anderen und fühlen sich benachteiligt, wenn andere mit aus ihrer Sicht gleichwertigen Tätigkeiten mehr verdienen.

Tabuthema Nr. 1:
Das Gehalt

Das Thema Gehalt ist in vielen Kanzleien ein Tabuthema, das in manchen Kanzleien sogar mit dem Verbot belegt ist, mit anderen darüber zu sprechen. Glauben Sie mir: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen in der Regel was die anderen verdienen. So können gefühlte Ungerechtigkeiten entstehen, die – weil unausgesprochen – zu Unzufriedenheit führen. Und wenn dann der nächste Headhunter anruft und mit einem spürbar höheren Gehalt lockt, ist ein Teammitglied weg, ohne dass Sie vorher etwas klären konnten.

Schaffen Sie ein Gehaltssystem, das in Bezug auf **Qualifikation, Leistung und Engagement** transparent ist. Dabei hilft die Unterteilung in eine **Grundkomponente** und **Kompetenzbestandteile**, die die individuelle Qualifikation, Erfahrungswissen und Projektarbeit berücksichtigen. Ein Erfolgsbonus kann, muss aber nicht als dritter Bestandteil sinnvoll sein. Natürlich ist das immer auch von der individuellen Einschätzung geprägt. Doch je nachvollziehbarer Ihre Gehaltsstruktur ist, desto höher ist die Akzeptanz.

Die drei wichtigsten Gründe für die Arbeitgeberwahl

Faktor 3: Bieten Sie flexible Arbeitszeiten

Das Gehalt spielt eine wichtige Rolle bei der Auswahl eines neuen Arbeitgebers, doch in vielen Fällen ist dieser Faktor nicht der ausschlaggebende. Unter den wichtigsten drei Gründen für die Arbeitgeberauswahl und Zufriedenheit am Arbeitsplatz findet sich bei Mitarbeiterbefragungen „Flexible Arbeitsplatzgestaltung“. Es geht dabei um **individuelle Gleitzeitlösungen**, angefangen von spontan einen halben Tag frei nehmen zu können bis hin zu überwiegend im **Homeoffice** zu arbeiten.

Individuelle Arbeitszeitmodelle

Und diese Erwartungshaltung wird – mit oder trotz Corona – aufgrund der individuellen Lebenssituationen zunehmend an Bedeutung gewinnen. Die „geregelte Normalfamilie“, in der ein Partner Vollzeit arbeitet und sich der andere Partner um die Familie kümmert und im besten Fall Vormittag halbtags arbeitet, während die Kinder im Kindergarten oder in der Schule sind, gibt es schon lange nicht mehr.

Die Herausforderungen der Sandwich-Generation

Spontan denken Sie jetzt vielleicht an junge Eltern, beide berufstätig oder Alleinerziehende, die ihre Kinder morgens zur Schule bringen und nachmittags wieder abholen müssen. Vor ähnlichen, wenn nicht sogar größeren Herausforderungen an den Familien- und Arbeitsalltag stehen inzwischen die 40 bis 60-Jährigen, die als die Sandwich-Generation bezeichnet werden. Dieser Begriff bezieht sich auf die Verpflichtungen, sowohl gegenüber den eigenen Eltern im Renten- oder Pflegefall als auch gegenüber den eigenen Kindern, deren Ausbildung noch nicht abgeschlossen ist.

Angesichts der gestiegenen Lebenserwartung und dem durchschnittlichen Alter von 30 Jahren beim ersten Kind kann die Zeitspanne, in der von der Sandwich-Generation Flexibilität erwartet wird, ausgesprochen lang sein.

All diese Angebote erhöhen also die Lebensqualität einer zunehmend größeren Anzahl und machen die Kanzlei als Arbeitgeber attraktiv. Schaffen Sie deshalb die organisatorischen und technischen Voraussetzungen dafür.

So finden Sie die beste Lösung für Ihre Kanzlei

Finden Sie die für Ihre Kanzlei passende Struktur zwischen den beiden Extremen „alle sind im Büro“ und „alle sind im Homeoffice“. Nach der verordneten Homeoffice-„Testphase“ der letzten Wochen lässt sich das gut in einem Kanzlei-Workshop herausfinden. Übrigens: Eine Studie hat ergeben, dass die höchste Produktivität erzielt wird, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwei bis zweieinhalb Tage in der Kanzlei verbringen und den Rest der Woche im Homeoffice.

Faktor 4: Führen Sie Mitarbeitergespräche

In den meisten Kanzleien ist das bereits selbstverständlich. Doch möchte ich nochmal betonen, wie wichtig es ist, sowohl ausführliche Entwicklungsgespräche als auch regelmäßige Feedbackgespräche zu führen.

Entwicklungsgespräche:
Wie geht's weiter auf der
Karriereleiter?

- Engagierte und zielstrebige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interessieren sich dafür, welche Stufen der „Karriereleiter“ es in Ihrer Kanzlei gibt und welche mittel- und langfristigen Perspektiven Sie inhaltlich bieten. Sehen sie keine Perspektive, wechseln sie die Kanzlei.
- Karrieretechnisch weniger ambitionierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möchten einen guten Job machen und sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten weiterentwickeln können. In der Personalpolitik spricht man hier von „Jobenrichment“ – also die Anreicherung des Aufgabengebiets mit verantwortungsvolleren Tätigkeiten. Sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterfordert, wechseln sie die Kanzlei.

So zeigen Sie Ihre
Wertschätzung

Führen Sie regelmäßige Mitarbeitergespräche, damit die individuellen Bedürfnisse der Teammitglieder gehört und berücksichtigt werden und die Motivation und Leistungsbereitschaft erhalten bleibt. Geben Sie flankierend dazu zeitnahes Feedback. Fragen Sie regelmäßig, wie es ihm/ihr geht und sprechen Sie an, wenn Sie Veränderungen bemerken. Das ist eine Form der Wertschätzung, mit der Sie zeigen, dass Sie die konkreten Tätigkeiten und das Verhalten wahrnehmen. Feedback ist als neutrale Rückmeldung zu verstehen: „Mir ist aufgefallen, dass ... Ist alles in Ordnung oder brauchen Sie etwas von mir?“

Geben Sie Feedback
möglichst zeitnah

Gerade die jüngere Generation erwartet zeitnah Rückmeldung, um sich verbessern zu können. Die Zeiten sind schnelllebig – wenn die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter an ihrem oder seinem Arbeitsplatz unzufrieden ist und erst nach neun Monaten die Gelegenheit hat, ausführlich mit Ihnen darüber zu reden, ist es (meist) zu spät.

Fazit – Mitarbeiterzufriedenheit ist mehr als nur der Kickertisch

Diese vier Faktoren bilden die Grundpfeiler der Mitarbeiterzufriedenheit. Mit diesen Prinzipien können Sie sich als attraktiver Arbeitgeber positionieren. Darüber hinaus gibt es noch eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen, die das Bild komplettieren. Doch der Kickertisch kann immer nur ein i-Tüpfelchen sein und sorgt nicht per se für ein gutes Betriebsklima.

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Text oft die männliche Form gewählt, nichtsdestoweniger beziehen sich die Angaben auf Angehörige aller Geschlechter.

So geht langfristige Mitarbeiterbindung – die wichtigsten Faktoren auf einen Blick:

1. Seien Sie ein guter Chef/eine gute Chefin, der/die andere motiviert.
2. Schaffen Sie eine transparente Gehaltsstruktur.
3. Bieten Sie flexible Arbeitszeiten, indem Sie die technischen und organisatorischen Voraussetzungen dafür schaffen.
4. Führen Sie Mitarbeitergespräche: Geben Sie regelmäßiges und konstruktives Feedback.

Die Autorin:



Dipl.-Betriebswirtin Angela Hamatschek

1990-1995: DATEV-Anwendungsberaterin in Hamburg
1996-2001: Unternehmensberaterin und Geschäftsführerin der Hübner & Hübner Management Consulting GmbH, Wien
Seit 2001: selbständige Kanzleiberaterin und Referentin

Schweitzer Thema »Mitarbeiter finden und binden« auf einen Blick:

1. Wie kann ich Mitarbeiter/innen rekrutieren?
2. Wie kann ich Mitarbeiter/innen halten?
3. Wie kann ich Mitarbeiter/innen zu Botschaftern machen?

Mit freundlichen Grüßen
Barbara Mahlke
Programmleitung Recht und Beratung